

Major Enterprise Organizational Theory and the Innovation of School Administration

Ming-Huei Chang

Abstract

Recently, the democracy trends within the school campus have caused organizational changes in schools and the innovation of school administration.

Since enterprise organizations have better capacities in response to the organizational changes, we researched the common characteristics of the theory of Learning Organization, Web Organization, Accelerating Organization, Teaching Organization, and Virtual Team Organization.

We found these common characteristics are very useful to the improvement of school administration. This article provides some suggestions concerning the use of these common characteristics to the innovation of school administration.

Keywords : major enterprise organizational theory, school administration, innovation

隱喻的意義及其 在學校行政問題解決的應用

黃乃榮

【摘要】

隱喻被界定為觀念系統。乃因隱喻是無所不在的，因此學校成員的學校行政行為，深受隱喻的影響。更進一步看，學校行政問題的產生，也無可避免地受到隱喻所影響。因此，要解決學校行政的問題，從隱喻的運用來啓示行動的方向，顯得很重要。本文旨在藉由隱喻意義的分析，然後將隱喻在學校行政問題解決的應用進行文獻與個案分析。結果發現，隱喻的運用，之所以具備學校行政問題解決的功能，是因為視實體可以被建構，視真理是相對的、短暫的、視語言的運用是觀念系統的提供。因此隱喻的運用之所以具有解決學校行政問題的功能，在於它可以創造新實體、激勵新知識的學習、促進實驗的機制，因為如此行動將有助於學校行政問題脈絡的診斷。

關鍵詞：1.隱喻
2.觀念系統
3.問題解決

壹、緒 論

隱喻 (metaphor) 是一種觀念系統 (Lakoff & Johnson, 1980)，通常係指由一類型事物類推至另一類型事物，因此能創造出知、情、意等各種不同的價值。換言之，隱喻的運用，常有助於對人類各種現象的了解，特別是隱喻的運用，常具有提供人類了解自己經驗的功能。例如：文化的隱喻提供了人類需要分享互動的經驗。

隱喻的應用範圍可以說是相當廣泛的。舉凡文學創作、人類才智的發展、組織行政的管理，皆是隱喻應用的範疇。就文學創作而言，常見人們運用隱喻的語言於文學或詩詞的創作，以增進詩詞創作的美感 (Embler, 1966)。例如：『問世間情為何物，直叫人生死相許，天南地北雙飛客，老翅幾回寒暑』即是一例。就人類才智的發展而言，隱喻也被運用來當作發展才智理論的基礎 (Sternberg, 1990)。例如：解釋人類才智的發展，是由內在世界的變化而產生，則可運用「地理學的隱喻」、「生物學的隱喻」、「認識論的隱喻」來解釋。若解釋人類才智的發展是由外在世界環境所影響，則可運用「人類學的隱喻」與「社會學的隱喻」來解釋。若解釋人類才智的發展是與內在與外在世界相關聯，則可運用「系統理論的隱喻」來解釋。

最值得一提的是，隱喻也常被運用來當作組織行政管理的重要依據 (Morgan, 1986, 1988, 1993)。例如：Morgan (1988) 就曾經以乘風破浪 (Riding the Change Wave) 來發展一個變動不居世界組織管理的三個假定：(一)組織管理行為要隨著世界的變遷而有所調整；(二)勇敢面對各種挑戰是重要的；(三)視組織各種不明確的實體是一種機會。從上述 Morgan 所提出之乘風破浪隱喻之詮釋可以得知，隱喻激勵人們將某些相當熟悉的主題，移轉至新穎未知的主題 (Lakoff & Johnson, 1980:112)。同時，藉此移轉的歷程創造新的意義、新的思考方式。以數學的語言來表示，就是A是像B，使兩種不同的主題產生比較、置換、與互動的關係，來創造新的意義 (Morgan, 1980)。如此比較、置換、互動的關係就是隱喻移游 (metaphor drift) 的觀念。無怪乎，Lakoff 與 Johnson (1980) 認為隱喻運用會充滿創意、動態、彈性的語言思想與行為，而且寄植於每天的生活中。就學校而言，學校成員所做一些事情，與他們思考自己角色的方式，常植基於他們深信不疑的隱喻 (Baldridge & Deal, 1983)，也就是他們對學校世界當如何運作的意象，將

影響學校成員的思考模式與他們的行政行為。而且隱喻會從經驗裡發展出來，但是這些經驗也會受到組織理論與教育行政學理論所影響。

通常，隱喻的運用會有助於學校行政問題的解決。例如：為了強化學校行政的革新，以加強對學校行政問題的管理，可運用肯特 (Kanter, 1989: 20) 所提出的「當巨人學習跳舞」的隱喻，當作學校行政革新管理的基礎。強調巨人能夠學習跳舞的命題，旨在激勵龐大的學校組織要能夠靈活、彈性地回應內在或外在環境，才能解決沈痾的學校行政問題。從另外一個角度來看，若龐大的學校組織對於內在或外在環境的回應充滿惰性，則學校行政問題會不斷被複製，學校行政問題是難以獲得解決的。更深切的說，要促進學校的行政績效，進而提升學校辦學效能，學校行政要強調快速的行動、較彈性的作風、較創意的策略、與回應顧客的要求，因此巨人學習跳舞的隱喻，更能詮釋學校行政革新的實體。也就是說學校組織巨人必須學習跳舞，才能排除阻礙學校行政革新的科層慣性。基於此，巨人學習跳舞的隱喻，便是建議學校行政領導者要運用「境界管理」 (boundary management) 的技巧，來強化學校組織，產生彈性回應環境需求的能力，因為它可以去除溝通管道壟斷的問題。由此觀之，適當隱喻的運用具有解決學校行政問題的意義在。

本文旨在探討隱喻運用的意義，並進一步澄清其對學校行政問題解決的意義，進而提出三個不同的學校行政意象，當作隱喻在學校行政問題解決的應用。而且也提出有助於隱喻運用管理的學校行政領導方式，以強化學校行政問題的解決。最後以個案分析當作本研究的實證基礎，以幫助學校成員對隱喻應用的了解。

貳、隱喻的意義

要了解隱喻的意義，並非是一件容易的事，因為它蓋括很多的哲學意涵。為了解隱喻的意義，必須藉由隱喻的定義與隱喻運用的意涵加以澄清。茲分敘如下：

一、隱喻的定義

隱喻的定義相當紛雜，大約可分為認知的觀點、情感的觀點、與互動的觀點 (Hester, 1967)。首先，就認知的觀點而言，隱喻的定義在強調類比的

概念。這一派的哲學家以亞里斯多德（Aristotle）為代表。亞里斯多德直接將隱喻定義為給某個事物一個名稱，但此名稱是屬於其他的事物（Hester, 1967）。換言之，隱喻的運用，常運用專屬某一個類型的概念，來類比另外一種類型的事物。這種類比的觀點較強調以認知置換的方式，來表達隱喻的意義。Johnson 與 Lakoff 把隱喻定義為「觀念系統」就是這個道理。維根斯坦（Wittgenstein, 1960）更把隱喻直接定義為「看起來像什麼」（see as），除了強調運用某種觀念系統來看世界以外，也強調對沒有看到的世界進行觀察（seeing not）。基於此，隱喻不僅具有表達實體的功能，而且隱喻也具有決定真理的功能，此功能確立了隱喻之認知觀點的地位，或稱「推論地位」（referential status）（Hester, 1967:19）。故隱喻之認知觀點的定義，對學校行政管理是非常有用的。

其次，從情感的觀點來看，隱喻的定義在強調隱喻之美學創作的意涵，基於此，隱喻藉由其他事物所提供的自由、吸引力、美感，來類比到所欲探求的另一種類型事物上。這種隱喻之具有裝飾意涵的觀點，強調非認知的功能（Hester, 1967:14），故隱喻的運用具有抒發情感的功能；例如詩的語言運用、文學的語言運用就是這個觀點的產物。基於此，隱喻的運用常能激發想像力。

最後，就互動的觀點來看，隱喻的定義在強調隱喻的互動本質，也就是隱喻張力的觀點（Hester, 1967:16）。根據隱喻定義的互動觀點，隱喻（metaphor）由展喻（Epiphor）與滲喻（Diaphor）所組成。展喻（Epiphor）主要在說明隱喻的延展性，亦即在學習語意的驅動擴充下，了解更廣泛的脈絡。滲喻（Diaphor）主要在說明隱喻的內省型態，主要在澄清品質的內在並排，意指藉由隱喻來表達其對某個實體的地位，進而對過去的品質產生新的比對。通常好的隱喻運用要融合展喻（Epiphor）與滲喻（Diaphor）的型態，稱之為隱喻重組。也就是說隱喻的運用要兼顧它對實體水平擴散的創新詮釋與垂直抱負的品質反省。水平擴散的創新詮釋與垂直抱負的品質反省間的張力，提供了隱喻的行動能量（Hester, 1967）。由此觀之，隱喻的運用常激勵 Senge（1990）所稱創意張力的組織學習行動，常具有解決學校行政問題的意義在。

二、隱喻運用的意涵

為了進一步了解隱喻的意義，必須對隱喻運用的各種意涵加以了解。茲

分敘如下：

（一）隱喻運用的語言意涵

隱喻的運用對大部分的人而言，大概有兩個語言表徵（Lakoff & Johnson, 1980）：(1)是如詩般之想像與華麗修辭的創造物，通常其所運用的語言是很特殊的；(2)隱喻常被認為只是語言表徵的表現，而不是思想與行動的表達。基於上述的理由，大部份的人認為隱喻的運用，只是在進行文學或藝術創作，目的在陶冶心性，因此認為毋需運用隱喻，就可以把事情處理好，這是大部份人對於隱喻運用的語言意涵有所誤解所致，事實上，隱喻運用的語言意涵，是具有啓示行動方向的功能。

進一步而言，隱喻在日常生活中所扮演重要的角色，不在於語言的表徵，而在於語言的思想與行動意涵（Lakoff & Johnson, 1980），因此表達人類思想與行動的觀念系統本質上是隱喻的。觀念系統不僅管理人類的思想，而且也管理了人類每天的行動方向，換言之，人類的觀念系統結構化他們的認知、他們的生活方式、他們與別人發生關係的方式。Morgan（1986）定義隱喻為一種思考方式或觀看世界的方式，即是這個道理。基於此，隱喻的運用對於定義人類每天的生活實體，扮演了非常重要的角色，也就是說隱喻常能決定了每個人的生活型態與品質。

通常人們對自己的觀念系統並非容易發覺的，主要是因為每個人每天所思想和行動的方式是很規律化的，而且這些規律化的思想與行動方式，常使得人們把影響自己行動的觀念系統，放置於非意識的層級，導致會想當然的去處理每天所面對的相關問題。

事實上，要發現每天的生活意義，需經由語言所表達的觀念系統來澄清。也就是說，澄清語言所表達的觀念系統，是了解人類行動是否有意義的捷徑。例如，教師運用「學校像生態」的語言，來了解自己的學校生活，則會發現學校每個人的生活是互相依賴的，同時澄清合作與服務人群的必要性。「學校像生態」語言所表達的觀念系統，澄清了有效人際互動必須建立在互相合作與服務人群的基礎上，使人們容易了解有意義的人際互動行為是相互合作與服務人群。

基於此，根據語言之表達思想與行動的意涵，及其在了解行為意義的功能，提供了隱喻運用之啓示人類行動方向，作為人類問題解決基礎的立論。

(二)隱喻運用的實體意涵

語言學家常致力於用隱喻來呈現事象內容 (is) 的研究 (Embler, 1966)，但是對人類生活而言，能夠致力於隱喻如何有效管理人類事象 (how) 的研究，更具有意義。換言之，隱喻的運用主要的目的，在了解事象發生的根本道理，並根據該道理來行動。事實上，「像」或「似」這個字常對人們的思想與行為產生很大的影響力。一般而言，隱喻的運用強調人們選擇「字」來決定了自己的思想，而非人們的思想來選擇自己所要用的「字」，更深入來看，人們運用的字具有建構實體的意涵，也就是說字的運用具有管理人類事象的功能。換句話說，人類的行為是人們運用字的結果；語言的運用具有發展某種社會互動條件的功能，進而影響人們的社會行為。因此，人們所選擇的字具有啟發人類行動範圍的意義，並影響人類行動的優點與缺點，可以說是隱喻對社會行為影響的最基本的意義。哲學家 Susame Langer 就曾經說過，隱喻是語言成長與調適本身於變遷世界所展示出的一種觀念系統，它具有驅使人類能夠感受到他們的行為是有道理或有意義的功能 (Embler, 1966)。如此意義創生 (sense-making) 的語言運用，是隱喻運用能夠建構實體的根本意涵所在，對人類問題的解決是很有啟發性的。

事實上，如前面所言，隱喻是由展喻 (Epiphor) 與滲喻 (Diaphor) 所組成，而且這兩種隱喻的內涵實具有建構實體的意義在。深入來看，就展喻 (Epiphor) 而言，Epiphor 是由拉丁字 Epi 與 Phora 兩個字根所組成。Epi 有「敘述」的意思，而 Phora 有「運動」的意思。展喻 (Epiphor) 則有運用字所表達的思想，來建構動態實體的意涵在。就滲喻 (Diaphor) 而言，Diaphor 是由拉丁字 Dia 與 Phora 兩個字根所構成。Dia 有「經由」(through) 的意思，而 Phora 有運動 (movement) 的意思。滲喻 (Diaphor) 則有經由重組運動建構高抱負實體的意涵在。故滲喻 (Diaphor) 常代表著一種互補的語意行動 (semantic movement) (Wheelwright, 1967)，也就是說經由不同真實或想像經驗的並列思考運動，藉以創造出新的行動意義，以強化高品質實體探究的行動力。Whitehead (1929) 稱高品質的實體為一種程序實體，而且程序實體至少具有三種特質：(一)實體的內涵是可變動的，因此實體能夠描述變動的情境；(二)實體的內涵是合成的，因此實體是由不同的經驗、意象的合成所建構；(三)實體的內涵是前瞻的，因此實體能夠描述未來可能發生的事情。這三種實體的特質，對人類問題解決能力的開發，是有相當啟發性的。

(三)隱喻運用的真理意涵

運用隱喻從事人類事象的研究，視真理是某個觀念系統的推論物，因此真理可視為是某個觀念系統下，反省某些事象的有意義行動。難怪 Lakoff 與 Johnson (1980:185) 認為真理是與某個觀念系統相關聯的，而任何人類的觀念系統在本質上是隱喻的，因此真理的界定必須以觀念系統為參照架構推論而得。

當人們運用不同的觀念系統來觀察實體，對於真理便會有不同的建構，也就是說沒有客觀、絕對、或無條件的真理，所以被視為理所當然的真理是不存在的，這是隱喻運用對真理的基本看法。為了對隱喻運用的真理意涵有更深入的了解，運用 Hunpty-Dumpty 曾經說過的命題：「就是我選擇決定事物的意義」(Lakoff & Johnson, 1980:185) 來決定真理，最能解釋隱喻運用的真理意涵。顯見，個體扮演決定真理的角色。基於此，隱喻的運用很強調想像對真理建構的角色，意味著每個人可以創造它自己的實體，旨在說明真理的相對性、短暫性、動態性。

事實上，無論是真理的客觀觀點或主觀觀點，對人類生活經驗的研究，都有它的局限性，而以客觀與主觀的存在是需要彼此來界定的觀點，才能對人類事象的研究，有較完整的了解。就隱喻的運用而言，採用客觀的觀點而排除主觀的觀點，或採用主觀的觀點而排除客觀的觀點，皆是不可行的，因此連結客觀理性 (reason) 與主觀想像 (imaginization) 行動，常是隱喻運用強調的重點。

客觀理性的內涵包含特定類型、參照、身份存在必要性的反省；主觀想像則具有在很多面向中尋找一個的意念。而調合客觀理性與主觀想像的行動，常致力於經由事物的可能性 (主觀想像) 去尋找最符合某個類型事物身份 (客觀理性) 的行為，稱為隱喻思想的表現 (Lakoff & Johnson, 1980:193)，因此隱喻的運用是想像理性 (imaginative rationality) 心智活動的表現。

Lakoff 與 Johnson (1980) 稱隱喻運用的想像理性心智活動方法，為經驗主義 (experientialist) 的方法，旨在說明隱喻具有提供人類了解生活經驗的意涵在，只是隱喻僅提供人們了解某部份的生活經驗，但是它並無法提供人們全部的生活經驗。此生活經驗包括人們的情感、美學經驗、道德實踐、與精神知覺。而就隱喻的運用而言，想像並不是否定理性的存在，因為影像是隱喻的核心運用，而隱喻的運用本質上是想像理性的心智活動，所以想像具有受理性規範的意涵在。

綜言之，隱喻運用的真理意涵，視真理是想像理性心智活動的衍生物，

而且主張客觀是與某種觀念系統相關聯的，因此真理是建立在主客觀相互反省的基準上，主觀是個體對事物研究的想像，客觀就是研究維持某種身份的脈絡，提供了解隱喻運用之真理意涵的基礎。

參、隱喻對學校行政問題解決的意義

由隱喻意義的澄清得知，無論從隱喻的定義、隱喻的語言意涵、隱喻的實體意涵、隱喻的真理意涵得知，隱喻的運用對於學校行政活動的反省，是具有解決問題意義的。爲了了解隱喻對學校行政問題解決的應用，必須先了解學校行政問題解決的意義。

一、學校行政問題解決的意義

談到學校行政問題解決的意義，必須先了解學校行政問題解決品質的意涵。一般而言，學校行政問題解決的品質，常基於下列幾個原則（Maier, 1991）。它們是問題解決者要致力於困難的克服、尋找適當的資訊、尋找可能的問題解決方案、強調開放的討論、重視革新、想法蒐集與想法評量應該分開。簡言之，學校行政問題解決的品質，必須致力蒐集足夠的資訊、多元的資訊、與啟蒙或超驗的資訊，顯見，在學校行政問題解決過程中，能夠有突破現狀的理解與實現該理解的勇氣，是學校行政問題解決的重要意義。

Bennis（1989）曾言：一個有效的學校行政問題解決者，應該是一個觀念論者（conceptualist），基本上，必須至少具備兩種特質：一是要對學校負責任，另一是促進學校的革新。基於此，一個有效的學校行政問題解決者，必須致力於遠景的管理、意義的管理、信賴的管理、與自我的管理。遠景管理的目的在提出一個令人印象深刻的概念系統，來誘發他人學校行政問題解決的勇氣與使命；意義管理的目的在創造學校行政問題診斷的新了解，使得學校行政問題解決能夠符合脈絡的需求；信賴管理的目的是在激勵學校行政問題解決的過程中，不受到絕對的權威所控制；自我管理的目的在激勵學校行政問題解決者，能夠強化自我的反省能力，以便能夠了解自己是何種觀念系統在影響自己的行爲。

根據上面學者對有效學校行政問題的主張，匯集很多人的努力解決學校行政問題、進行學校行政問題解決之有意義的了解、透過開放的互動解決學

校行政問題、與澄清什麼概念系統影響自己對問題的了解，對學校行政問題解決的品質，顯得很重要。

二、隱喻在學校行政問題解決的功能

根據隱喻的意義與學校行政問題解決的意義，隱喻的運用對學校行政問題解決的主要功能，在於隱喻運用過程中的創造能力（generative capabilities）（Schon, 1993），也就是它對於學校行政活動，具有解放與啟發的功能，而且是透過人際的開放互動、自我了解的方式，達到隱喻運用之開創能力的目的。詳言之，隱喻運用的創造能力對學校行政問題解決而言，至少具備三種正向的地位（Grant & Oswick, 1996:3-4）。茲分敘如下：

（一）強化學校行政實體的創造

隱喻的運用具有創造新穎觀點的功能，並且能夠激勵學校成員提升較具前瞻的洞察力。換言之，學校成員根深蒂固的觀念，可能因爲隱喻的充分運用，而有所改變，將有助於促進不同社會實體的創造，使學校行政問題的解決，具有選擇新實體的機制。故學校行政問題解決的行動，常具有催化知識啟蒙的理解功能，導致學校行政問題解決行動充滿意義感，因此常會有意想不到的問題解決動力。這種意想不到的問題解決動力，可以創造出新的學校遠景，來喚起他人對於學校行政問題解決的使命與勇氣。

（二）促進新知識的學習

隱喻的運用常具有促進學習的功能。Barret 與 Cooperrider（1990）即認爲隱喻的價值在促進新知識的學習。而且學習所創造出來的知識是較具系統性的（Senge, 1990），故能審視學校的全面性問題，進而對學校行政的問題，有較根本性的功能，而不會流於頭痛醫頭、腳痛醫腳，見樹不見林的問題解決方式。同時該新知識的學習機制，常藉由人際間的對話加以表現。

（三）強化實驗的機制

隱喻的運用無論對已存在或未存在的現象而言，本身就是一個實驗的歷程。根據這種意涵，隱喻可以被視爲一種調查的工具，對學校行政問題解決而言，是相當有省思性的。例如：Morgan（1986）在《組織意象》（Images of Organization）一書中，即以八個隱喻當作組織分析的基礎，常有助於

了解組織理論與組織行為的複雜性。因此以隱喻當作診斷組織問題的工具，具有促進組織問題解決的意涵在。同理，運用隱喻來分析學校組織，常強化實驗的精神，對學校行政問題的解決，具有推陳出新的功能。值得一提的是，視隱喻為調查問題的工具，容易使得問題解決者，了解何種隱喻的觀念系統正在影響問題的調查，與可以藉由其他隱喻檢測出某個隱喻的盲點。

三、隱喻在學校行政問題解決的應用

談到隱喻在學校行政問題解決的應用，要先說明兩種隱喻的型態-隱喻的階層型態（Hierarchical Typologies）與隱喻的非階層型態（Non-Hierarchical Typologies）（Grant & Oswick, 1996:6-10），對學校行政問題解決的應用基礎或內涵。茲分敘如下：

（一）隱喻的階層型態對學校行政問題解決的應用基礎

要了解隱喻的階層型態對學校行政問題解決的應用，必須指出隱喻階層型態的性質。Schon（1993）曾運用「深度隱喻」（deep metaphor）與「表面隱喻」（surface metaphor）兩種型態，來說明隱喻的階層性質。而且「深度隱喻」與「表面隱喻」對學校行政問題解決內涵的澄清，將有助於了解隱喻對學校行政問題解決的應用。詳言之，「深度隱喻」常能幫助了解測試學校行政問題實體的基本假定所在，它更是形成表面隱喻的基礎，而「表面隱喻」卻是提供正確學校行政行為的基礎。Grant 與 Oswick（1996）曾經舉一個例子來說明「深度隱喻」與「表面隱喻」的關係。這個例子是，若視「組織像人類本質」的隱喻，是一個深度的隱喻，則表面隱喻，如「組織像功能、才幹、學習」等，皆是由組織像人類本質此深度隱喻所衍生，但是在討論這些表面隱喻時，卻未看到人類的字眼。就一個學校行政問題的解決而言，若視學校組織像人類本質，當發現一些違反人類本質的學校行政行為出現時，已經影響學校成員的工作士氣，如脅迫式權威的運用，則可以很快的發現學校行政問題在於無人性化。然後可以運用其衍生的表面的隱喻，例如：視學校組織像功能，則強調協調是很重要的；視學校組織像才幹，因此提供良好的學校組織設計，來激勵學校成員的才幹；視學校組織像學習，則應提供學校成員良好的學習環境，鼓勵優良的學習風氣。因此學校行政領導者可以選擇 Barnard（1967）的非正式組織理論與 Maslow（1968）的自我實現理論，來當作學校行政問題解決的實踐基礎。

Alvesson（1993）以隱喻的第一層級意義與第二層級意義來說明「表面隱喻」與「深度隱喻」的關係，更有助於了解隱喻對學校行政問題解決的應用地位。隱喻的第一層級是在揭示立即可辨識的顯明意義，其內容範圍較廣。而隱喻的第二層級則強調隱喻的內蘊深度意涵。例如，把學校組織視為機器的隱喻可視為隱喻的第二層級，因為它代表學校組織運作的模式，是由機器的特質推論而出，則視學校組織為規則、功能、標準化作業程序、量產等為第一層級隱喻。隱喻的第一層級是由第二層級推論而出。第一層級的隱喻常是較具體可見的，而第二層級隱喻是較抽象，較難識覺到的。當運用隱喻的第二層級致力於學校行政問題的分析時，常會運用隱喻的基本假定，反省學校行政脈絡，然後了解何種隱喻正影響學校行政問題的產生，該診斷歷程常能提供新的隱喻，當作學校行政問題解決的基礎。新的第二層級隱喻提出後，然後再提出第一層級隱喻呼應之，而且第一層級隱喻常在表達具體學校行政行為類型的運用。故隱喻的階層型態對學校行政問題解決的應用內涵，是藉由隱喻所代表的典範、世界觀等深度的意涵，當作分析問題的假定，作為診斷學校行政脈絡的基礎，然後再選擇適合某典範的方法、行為、技術、態度，當作學校行政問題解決的實務應用。故隱喻的階層型態在學校行政問題解決的應用，常基於本體假定衍生出解決問題實務的過程，整個過程是從隱晦變成明顯、從抽象變成具體、從精神變成實務的流程。如此的學校行政問題解決的應用，與組織文化對學校行政問題解決的意涵，具有異曲同工之妙（Schein, 1985）。因此隱喻常被視為學校組織文化重要的人造物（吳清山，民83；Daft, 1989；Forst, Moore, Louis, Lundberg & Martain, 1991）。

就學校行政問題的解決而言，反省深度的隱喻，以運用隱喻的基本假定診斷學校行政問題的脈絡，並藉此分析某個隱喻對學校行政問題解決的優點和缺點，然後再運用表面隱喻尋找適當的理論加以應用，進而選取有利於解決學校行政問題的要害，因此隱喻對於學校行政問題解決，將會有較充分的應用。簡言之，隱喻的階層型態在學校行政問題解決的應用，在於行動能夠發現影響學校行政問題的意象，以促進豐富精進對學校行政問題背景的了解，再根據該了解選擇適當的理論運用，與表現適當的學校行政行為，以便能夠達成解決學校行政問題的效能。

隱喻的階層型態，可以做為每個隱喻對學校行政問題解決的基本假定與理論基礎，換言之，隱喻的階層型態所提供的基本假定與理論，是隱喻對學校行政問題解決應用的基礎。通常隱喻呈現階層型態，意味著隱喻階層間可以呈現對立反省的關係，以致對情境有互補性的診斷。而隱喻的階層型態對

於學校行政問題解決的應用功能在於，一則可以澄清基本假定，來反省學校行政問題的根本所在，一則可發展理論來解決反省出的學校行政問題。因此隱喻的階層型態對學校行政問題解決的應用，可以說兼具發現問題與解決問題的功能。

(二)隱喻的非階層型態對學校行政問題解決的應用基礎

隱喻的非階層型態主要在強調不同型態隱喻的價值，而且專注於每個隱喻應用於學校行政運作場合與時機的了解，來反省每個隱喻對學校行政問題解決的價值性。例如：就組織科學而言，組織本身就是一個「無生命的隱喻」，因為組織（organization）是從希臘字“organon”所衍生，具有工具的意義，基於此，組織是一種服務別人的工具（Fraser, 1993:330）。此無生命隱喻的組織科學，常能研究組織的某些特定現象，譬如組織效率、效能、控制現象的研究。但是無生命隱喻的組織科學，卻無法提供人類某種特別組織現象的研究，譬如無生命隱喻無法對動機、革新等現象進行研究。相對地，視組織為「有生命的隱喻」強調對組織脈絡正確詮釋的重要性，它視組織的實體是變動的，組織本質上是具備發展的功能，因此視組織為有生命隱喻的運用，常能對人力潛能發展、人際關係發展、調適環境變遷發展進行研究。但是相對地，有生命的隱喻卻無法對組織管控需要性進行診視。因此隱喻的非階層型態對學校行政問題解決的啟示，在於激勵不同隱喻的運用，對學校行政問題進行診視，以獲得互補性的了解，或運用不同隱喻於學校行政問題診視時，能夠理解對學校情境影響相似與差異的張力，作為學校行政問題解決創意洞察力的來源（Inns & Jones, 1996）。換言之，隱喻的運用之所以有效，必須要致力於學校情境與意象間相似與差異的分析。詳言之，若隱喻的意象與學校的情境夠相似，則運用該隱喻來作判斷當屬恰當，或者隱喻的意象與學校的情境夠差異，則隱喻可以扮演提供或創造新洞察力的角色。

三、隱喻運用的診斷切入技巧

談到隱喻對學校行政問題解決的應用，就必須了解隱喻運用時，診斷問題的切入（intervention）技巧，否則隱喻對學校行政問題解決的應用，將是不完整的（Marshak, 1996:156）。通常隱喻運用的診斷切入技巧，常包括辨認（recognizing）、駁斥（repudiating）、重新架構（reframing）、置換（replacing）、釋放（releasing）、重新整合（reintegration）。以下將分別

析論它們對學校行政問題解決所扮演的角色。

(一)辨認

辨認是指學校成員能夠確認那一種隱喻或基模，正在影響他們的認知與行動。換言之，辨認診斷切入技巧的運用，旨在激勵學校成員能夠了解自己的反應或回應，是受限於某個典範或某個隱喻之下，以便能夠選擇新的心智模式、意象或信念心向，來導引未來的行動，並且為學校行政問題的解決創造良好的機會。俗語說：「太陽底下沒有新鮮事」，因此必須運用新思維或觀念系統，才能有創意地解決學校行政問題（Hare, 1982）。通常學校成員應該要有充分的師資養成教育，或者透過在職進修的方式，學習廣博的知識，以便在學校成員的心智裏，存在多重典範的知識，將有利於隱喻限制自己行為的發覺，進而提升學校成員對於自我改變的接納。黃乃熒（民84）即以學校行政問題解決為切入點，認為構成學校行政專業有一重要的要件，那就是學校行政人員必須要具備豐富多元的知識，將有助於學校行政人員能夠辨視何種隱喻正限制與影響他們的行為。

(二)駁斥

駁斥診斷切入技巧的運用，主要在挑戰或質疑某個隱喻的適用性。換言之，駁斥診斷切入技巧的運用，可以幫助了解某個隱喻對學校行政問題研究的不足。這樣的立論就如 Popper（1989）所主張任何真理都必須經過否證的歷程，才能完成，也就是說批判某個隱喻對事象研究的不足，常具有獲得更趨近真理知識的功能，因此對學校行政問題的診斷會較周詳的。Smith（1984）提出學校組織之所以能夠達成真正的革新，必須對於非熟悉範疇的事物（not boundary）進行探究。即 Morgan（1993）所說的「隱喻創造了觀看世界的方式，但同時也創造了無法觀看世界的方式」。把可觀看與不可觀看的事象同時作考慮，將會對學校行政有更合理的見解（黃乃熒，民87）。簡言之，駁斥診斷切入技巧的運用，可以提供某個隱喻限制的理解。例如：運用科層隱喻來診斷學校行政的問題，常會發現科層隱喻視標準化作業程序、單面向權力運用容易達成效率的要求，但卻沒有看到它阻礙學校行政革新的慣性，儼然已經成為學校行政嚴重的病態。駁斥診斷切入技巧的運用，恰可揭示科層隱喻對學校行政革新研究的不足。

(三)重新架構

有時候一個隱喻需用某個角度去運用之，而並非有問題就全部放棄之。因此經過隱喻抉擇而且把不同的隱喻加以調合，然後融合而成新的觀察機制，對學校行政問題具有診斷的功能。也就是說，新的觀點融合很多隱喻的立場，可以帶入學校行政的問題脈絡，進行診斷工作，就是所謂隱喻之重新架構診斷切入技巧的運用。Quinn (1988) 就認為重新架構的技巧，能夠同時運用不同的觀點，對學校行政問題進行詮釋，將有助於事象本質的了解，故其解決學校行政問題的效應也越高。

(四)置換

當隱喻的運用，無法透過駁斥了解它的限制，或者無法運用重新架構的切入技巧創造新的洞察力時，此時，轉換一個全新的隱喻來研究問題是必要的，這就是所謂隱喻之置換診斷切入技巧的運用。例如：從傳統走向後現代社會，學校組織必須運用全新的後現代主義隱喻，才能了解新的學校行政問題。這種學校行政革新的方式，其本質是革命的。這就是 Ford 與 Backoff (1988) 所稱的「非此即彼」的學校行政革新邏輯。只是置換診斷切入技巧的運用，常會有很多負面的效應，因為當運用全新的隱喻致力於學校行政問題的診斷，可能同時把舊隱喻的優點忽略掉，容易衍生新的問題。

(五)釋放

釋放診斷切入技巧的運用，旨在幫助學校行政人員，學習如何運用新的意象，來強化新的認知與行動，以達到監督學校行政人員避免再回復到先前隱喻運用的盲點。例如，學校行政人員的行為可能抱持新的意象，但習慣於舊有的行為模式來面對問題，而形成 Arggris 與 Schon (1978) 所說的「習焉不察」的盲點。故釋放診斷切入技巧的運用，必須時時反省學校組織規範或個體信念，並根據反省的信念或規範，修正其行為表現，方能達到運用新隱喻或意象解決學校行政問題的功能。

(六)重新整合

當新的隱喻在學校組織運作時，新的符號結構、符號關係便會形成，因此修正存在系統的各種關係，藉以達到一個協合的體系是必須的，這就是隱喻的重新整合診斷切入技巧。一般而言，當新的認知結構已經開始影響學校成員的行為時，必須同步的修正情感關係，使之與認知向度協合，否則抵抗

或冷漠，會讓整個學校組織陷入新的問題中 (Marshak, 1996)。簡言之，認知與情感向度的協合，對學校行政的問題解決是必要的。因此若換了一個認知結構或觀念系統，影響學校成員的行動，而情感向度未能配合認知結構的改變時，則可能導致情感互動的不協調，而產生另外一種新的問題。常見為了作某些改革，原來是朋友的關係會變成敵人就是一例。這也是說，任何學校行政革新必須要花很多時間去溝通協調的緣由，使得利害關係人能拋棄個人的文化情感堅持，而能為新的發展作奉獻。例如：教務主任任內建立了很多的制度，當新校長上臺後，希望對教務處制度有所變革，以便能夠因應新局，可是教務主任可能會持反對的態度，因為過去苦心經營的辦學成效，會使他緬懷過去奮鬥歷史傳統或懷念以前校長的作風，因此對學校革新會產生抵抗的情緒，基於此，校長應該要花更多的時間與教務主任建立新的情感關係，來因應新認知結構推行的典章制度，所需要的各種情感支持，以利學校革新推行的協調。

肆、隱喻運用的學校行政問題解決意象

隱喻提供學校行政的行動意象，具有激勵新的問題解決洞察力的功能，而要解決學校行政問題，必須澄清有助於學校行政運作新意象與探討意象如何影響實際，才能使隱喻在學校行政問題解決上，有深度的應用。而 Morgan (1986) 更建議學校行政人員應該加強不同學校組織隱喻運用的互補行動，才能發揮學校行政決策的學習功能，以促進學校行政問題解決的能力。通常隱喻運用的學校行政問題解決意象，包括理性—技術的意象、政治的意象、符號的意象 (Deal & Wiske 1983:451-472)。每一個意象僅能解決部份的學校行政問題，因此學校行政問題之所以能夠有效解決，必須融合各種意象的應用。

一、學校行政問題解決意象的內涵

Deal 與 Wiske 認為有助於解決學校行政問題的意象，包括理性-技術的意象、政治的意象、符號的意象 (見表1)。這三種意象分別由學校組織似工廠 (factory)、學校組織似政治角力場 (jungle)、學校組織似寺廟 (temple) 三種隱喻所提供。

表1 學校行政問題解決的意象

意象	理性—技術	政治	符號
隱喻	工廠	政治角力場	寺廟
重點	目標	權力	傳說、儀式與慶典
效能的基礎	輸出品質	構成分子的滿意 (合法性)	信仰與意義
核心的行政工作	計畫、決策與評量	興趣團體間的平衡	儀式與慶典
行政者的角色	管理者	權力的擴客	意義分享的促進者
問題發生時主要的 關心點	維持學校的品質	維持構成分子的支持	維持信念、意義與 信仰

引自 Deal, T. & Wiske, M. S. (1983:455)

第一個學校行政問題解決的意象，稱為理性—技術的意象，強調學校行政理性—技術向度的研究。根據這原則，學校行政致力於學校目標的達成，而學校目標在強調學生的學習成就，或教職員工的滿意度、士氣等。顯見在理性—技術的意象影響下，學校行政將會很重視每個單位所耗費的最高輸出品質，也就是說，辦學績效是學校行政最重要的目標。而且理性—技術意象的運用，將使學校行政領導者常扮演管理者的角色，企圖透過計畫來定義標準操作程序與輸出規準，而且期望作決定時，能夠獲得最充分的資源運用與有效的輸出產品，因此，維持學校輸出的品質，成為學校行政問題解決的訴求重點。

第二個學校行政問題解決的意象，稱為政治的意象，強調學校行政政治向度的研究。根據這個原則，政治意象的運用研究重點在於權力的獲得，也就是說政治意象的運用，旨在一個學校行政生態裏，能夠加強不同利害關係人間的整合，使之形成一個支配結盟的力量，而發揮必要的行動能量。換言之，政治的意象是著力於學校行政合法性不足相關議題的研究。也就是強調調合競爭的興趣與偏好，對學校行政問題解決的重要性。故政治意象的核心工作，在於政策的擬訂與行政的決定，必須能夠贏得利益團體的支持，也就是學校利益團體間平衡的考慮，是學校行政決策的重點，更是學校行政問題解決一個不可或缺的考慮向度。故學校行政領導者最重要的角色，是要能夠維持足夠的權力，來協調不同立場的利益團體，因此學校行政領導者要扮演權力擴客的角色，以利於利益團體間衝突與競爭的協調。基於此，競爭利益團體的滿意度，是學校行政的重要效能，也就是學校行政問題解決的重要導

向。簡單的說，維持構成分子的支持，使形成一個支配結盟的力量，是學校行政問題解決的訴求重點。

第三個學校行政問題解決的意象，稱為符號的意象，強調學校行政意義系統的研究。根據這個原則，運用儀式、慶典來傳遞學校行政活動的意義是很重要的。因此，學校行政人員、教師、家長可以在一個制度化的環境中，來體會學校行政活動的重要性，或理解為何要致力於某些工作。換言之，學校是分享價值與維持信仰的機構，而學校行政歷程應該致力於信仰的維持，例如：維持「相信學生能學」的信念，是非常重要的學校行政工作。也就是說，有正確的辦學信仰與意義構成了學校行政效能的基礎，意義、信念、信仰的維持，成為學校行政問題解決的訴求重點。因此，學校行政領導者要澄清作決策的基本信念，發展故事來解釋為什麼決定要這樣來作，而且為未來的工作激勵共享的傳說、故事等。簡言之，學校行政領導者要扮演意義分享催化者的角色。維持良好的信仰與意義，成為學校行政問題解決的訴求重點。

當學校行政人員碰到的決定難題，需要反省自己抱持的學校行政問題解決意象，而且必須從多元的觀點（意象）來看問題，才能避免學校行政決策的謬誤，以促進學校行政問題的解決。

二、學校行政問題解決意象的行動範圍

當學校行政人員運用不同的隱喻，於學校行政問題的解決，將會衍生不同的學校行政行動範圍，該行動範圍是由學校行政問題解決意象的內容所衍生。其行動範圍內涵如下（見表2）。

表2 學校行政問題解決意象的行動範圍

意象	理性—技術	政治	符號
核心問題	品質	利益團體的接受	信仰、意義、信念
行動的重點	運用視導來去除不良的品質	提供外在的權力在爭取一般大眾利益團體立場的認同	提供共享的論證來更新意義、信念或假定
渴望的結果	品質的維持與改善	廣泛利益團體的照顧	更新傳說、信念
研究行動的隱喻	回覆或資訊	軍火	經典

引自 Deal, T. & Wiske, M. S. (1983:457)

所謂學校行政問題解決意象的行動範圍，是指採用某個學校行政問題解決意象後，學校行政人員的行政行為表現的內涵，這種行為內涵是有它的範圍性的。而且運用不同的隱喻，學校行政行動的範圍會不同的。以下將從理性－技術的意象、政治的意象、符號的意象分別討論之。

首先，就理性－技術的意象而言，學校行政人員的行動範圍，會專注於品質提升問題的研究，其行動重點，在提供某個標準化的規準，來度量品質的好壞，並藉以強化學校辦學品質的改善、提升辦學的效率。換言之，標準化規準的提供，具有激勵辦學品質的功能。為了達到辦學品質的績效要求，學校行政人員通常要扮演監督視導的角色。而且學校行政人員會以資訊或回覆的隱喻，當作問題研究的基礎，也就是會強調評量系統的重要，或學校成員提供特別的回覆，來判斷目標達成與否。但是理性－技術意象的學校行政問題研究行動，常忽略誰的標準或立場當作評量的基礎，故理性－技術研究的行動，有它的限制性。

其次，就政治的意象而言，學校行政人員的行動範圍，會專注於利益團體福利問題的研究，其行動重點，在激勵一個可以協調不同利益團體，以獲得普遍照顧利益團體福利的權力互動，來強化學校行政決策的合法性。基於此，學校行政人員會以軍火的隱喻，當作學校行政問題研究的基礎，旨在強調攻擊與防衛互動的必要性。故學校行政領導者常會運用權謀，來調合各種利害關係團體的立場，以照顧廣泛利害關係人的福利。但是政治意象的行動範圍，常會忽略學校基本身份的維持，學校行政決策常是政治妥協的產物，可能導致學校行政決策常會衍生更多的問題，學校行政運作的屬性也會趨於不透明化。

再者，就符號的意象而言，學校行政人員的行動範圍，會專注於信仰、意義、信念問題的研究，此行動的重點，在強調激勵共享論證的互動，以達到更新信仰、信念、假定的目的。通常學校行政人員會以經典的隱喻，當作學校行政問題研究的基礎，也就是行動研究會強調共享意義的重要性，以強化學校成員相信他們教育行為是有意義的，並幫他們發現新的意義。但是符號意義意象的學校行政行動，常顯得太理想化，忽略人類貪婪的本性，使得意義分享的過程，常難以達成客觀的論證。

三、學校行政問題解決意象的行動方式

學校行政問題解決意象的行動方式，可由坦克車、競技場、戲院三個隱

喻來描述（見表3）。將分述如下：

表3 學校行政問題解決意象的行動方式

意象	理性－技術	政治	符號
隱喻	坦克車	競技場	戲院
參與者	決策代表	行政人員 與利益團體	演說者與觀眾
歷程	問題解決	政治遊戲	角色扮演
重要組成元素	資訊	權力	戲劇脚本
主要的專注	探究	贏	表演
想要的結果	最好的決定	一個可接受的決定	新的意義
行政人員的角色	分析者	政治家	導演

引自 Deal, T. & Wiske, M.S. (1983:460)

就理性－技術而言，通常以學校像坦克車的隱喻，來說明學校行政問題解決的方式。就參與者而言，此方法著重決策的代表性與運用有效的資訊，致力於問題解決的歷程，主要的活動是問題的探索，以期能獲得最好的決定。基於此，學校行政人員通常扮演分析家的角色。因此，理性－技術的方法，著重幾種行動方式：

- 1.決定著重長期的教育發展，而非短期政治或官僚需要（Deal & Miskel, 1983:461）。
- 2.決定是基於可信賴的資訊。學校行政人員要提供有用資訊，致力於教育計畫的擬訂。
- 3.廣泛邀請專家參與決策，而非僅學校行政人員自己作決定。
- 4.學校行政領導者的重要角色，是上述歷程的有效管理。

就政治的方法而言，通常以學校像競技場隱喻，來說明學校行政問題解決的方式。就參與者而言，此方法著重利害關係人與學校行政人員共同擬訂

政策，並透過政治遊戲的權力策略運用，來贏得一個遊戲，當作決定的判斷點，以期獲得一個可接受的決定。而且學校行政人員通常扮演政治掮客的角色，以期能獲得各利害關係人的認同。因此，政治的方法著重幾種行動方式：

1. 不要天馬行空的討論，因為漫無邊際的討論只會擴大對立而適得其反。
2. 學校行政決策嚴防可能造成學校傷害的妥協。
3. 避免用投票的方式。
4. 必要時終止討論。

簡言之，學校行政領導者應該扮演決定與保護需要決定的角色。

就符號的方法而言，通常以學校像戲院來說明學校行政問題解決方式。

就參與者而言，此方法著重核心工作人員與廣大群眾的參與，並激勵透過角色扮演來解決學校行政問題，主要的活動是透過劇本的表演；劇本就是一種符號，並經由分享價值的歷程，來創造角色的意義。基於此，學校行政人員通常扮演導演的角色。因此，符號的方法著重幾種行動方式：

1. 確認扮演者。
2. 保持注意問題的改革之實質內涵。
3. 激勵他人對編劇的注意與詮釋它的意義，以讓扮演者了解劇本的想法。
4. 個體行動者必須把每個單獨角色扮演好。
5. 學校行政人員須扮演激勵演員的角色，以便能夠使別人發揮最有意義的行動。

簡言之，學校行政領導者重要角色，激勵透過分享價值與信念來作決定。

伍、強化隱喻運用管理的學校行政領導方式

學校成員生活於學校組織，可能受到各種隱喻的影響，而要能夠讓隱喻產生問題解決的功能，必須發揮隱喻重組的行動，亦即透過特別經驗的調合，以便能夠確實掌握超越現狀之學校行政問題脈絡的了解。哲學家 Popper (1972) 就曾經說過：「了解」是避免人類偏見最重要的方法，因此「了解」的行為實具有促進學校行政問題解決的意涵在，由此觀之，「了解」構成了解決學校行政問題的核心方法。基於此，能夠創造了解學校情境之隱喻重組的觀察機制，益形重要。而要達到隱喻重組的行動理想，必須運用適當領導方式才得以實現，這些學校行政領導方式，包括強化意義商談、激勵自我了解、運用文化儀式、強化美學經驗、及強化個體的授權賦能 (Lakoff and

Johnson, 1980:231-237)。

一、強化意義商談

隱喻提供學校成員思考與行動的觀念系統，當學校成員沒有共同的觀念系統：共同的背景、價值觀、行為假定，要達到相互的了解的地步，就會顯得很困難。但是運用隱喻於學校行政問題的解決，達到相互了解對方行為隱喻的立場，是很重要的，否則問題的解決，便會陷入坐井觀天的偏頗中。要達到相互了解的目標，人際間之意義商談 (negotiation of meaning)，是具有促進對學校組織系統全面了解的功能。

又人際間意義商談的歷程，常會尊重與了解行動背景的差異。當人際間的溝通充斥個體經驗與認知的差異時，就會使人際間的互動充滿 Senge (1990) 所稱的學習體系，將有助於對學校行政脈絡實體的了解，與對學校行政問題的診斷。因此，學校行政領導者，應該發揮高度的耐心、抱持彈性的態度、與提升容忍錯誤的素養，以便有更好的機會尋找正確的隱喻，來溝通學校行政問題解決尚未分享的部份，或強調分享經驗在問題的診斷，將有助於隱喻運用的管理。

二、激勵自我了解

自我了解的能力是達成相互了解的前提。一般人認為，要了解自己比了解別人容易，因為人們認為自己可以直接接近屬於自己的感覺與想法。事實上不然，由於人們有自戀的傾向，使得他們在觀察事物時會充滿視障。然而激勵自我深度的了解，卻是很重要的，因為了解自己所運用的隱喻後，常能獲得為何如此做、感覺、相信的發覺，將有助於激勵自我超越，所以這種自我省思的深度了解，容易偵測出自己所堅持行動系統的盲點。

通常，自我了解與人際間了解的型態，並無相異的地方，皆需透過與物理、文化、人際互動環境才能了解。相互了解是自我與他人獲得彼此經驗的共同知覺，而自我了解是尋找連合自我的多重經驗，以獲得自我生活意義的整體理解。兩者就溝通媒介而言，在本質上是沒有差異的。例如：要達到自我了解的目的，常需透過他人的幫助，因此自我了解歷程是具有人際屬性的。

故學校行政領導者應該致力於探索個人隱喻的運用，使自己的過去背景、現在的活動、與未來的夢想、希望、目標間，能夠獲得協和理解平衡點。

簡言之，自我了解的歷程，是在尋找適當隱喻運用，使自己能夠了解自己的生意義；也就是能夠對自己的經驗，進行不斷「商談」與「再商談」的自我澄清。Lakoff 與 Johnson (1980:233) 認為要達到自我了解的目的，必須強調下列幾種歷程：(一)發現賴以生活的隱喻，並了解它們影響自己每天生活之所在，與不能影響自己每天生活之所在。(二)具備彈性的態度。(三)視自己的生活是新隱喻不斷選擇的歷程。顯然學校行政領導者以一種較動態的觀點，來察覺自己的隱喻，是較容易了解自我的，將有助於隱喻運用的管理。

三、運用文化儀式

文化儀式提供一種重複、結構化、與統一的經驗型態，而且文化儀式會標示出顯明之學校組織的存在意義，使得顯明意義的提供，具有維持學校組織身份的學校行政問題解決機制。因此學校行政領導者運用文化儀式，對於隱喻運用的管理是很重要的。換言之，運用文化儀式能夠提供學校行政生活的結構，並標示出學校行政活動的重要性，以減少在運用隱喻的過程中，發生誤用的情況發生，導致學校行政問題的解決越來越糟。更深入的來談，儀式可以說是一種完形 (gestalt) 的經驗，學校文化儀式提供個體每天的完形經驗，與個體行動的秩序感；個體儀式也提供了個體自我活動的意義，以意義感來維持行動的方向。故學校行政領導者運用文化儀式與個體儀式，皆有規範隱喻的運用，能夠受學校組織專業身份所導引的功能在，將有助於隱喻運用的管理。

四、強化美學經驗

隱喻的運用是一種想像理性的活動，它對於學校行政問題解決的功能，主要激勵經由調合其他經驗來了解某經驗，並以最自然的生活秩序，結構化完形的經驗，稱為美學 (aesthetic) 的經驗。換言之，美學經驗旨在尋找一個學校和諧整體的實踐行動，它是一種想像的理性，也是一種創造新實體的手段。因此學校行政領導者應該強化自己的美學經驗，成為加強隱喻運用管理的必要方法。通常學校行政領導者應該多運用Senge (1990) 在《第五項修鍊》一書中所提的系統思考 (system thinking)，來面對學校行政的問題，以強化自己的美學經驗，進而達到有效管理隱喻運用的目的。

五、促進個體的授權賦能

隱喻的運用需要在自由的前提下，才能夠發揮「隱喻重組」的問題解決效用，否則在權力的禁錮下，隱喻的運用會受到權力所設定，而無法發揮應有的功能。基於此，學校行政領導者經營一個自由、平等、安全的學校環境是很重要的，因為如此才能創造出隱喻移游與創意動態、彈性的互動。因此，隱喻要能夠充分的運用，必須賦予學校成員充分的授權 (Morgan, 1993)，否則學校成員想要創造新實體的動力，常會受到禁錮的權力政治效應所局限，而難以達到隱喻運用之有效管理的目的。

學校行政領導者應該激勵學校成員在創造新實體中，扮演更主動積極的角色，而充分授權賦能 (empowerment) 是一種良好的方式。因為充分授權賦能的學校行政領導方式，會激勵學校成員，全然提供出新隱喻來重新標示自己、人際關係、與行動範圍，對學校行政問題解決，常具有擴張視野的意義。如此授權賦能哲學，被 Limerick 與 Cunningham (1993) 認為是合作式個人主義後設策略的重要運用，主要的原因是授權賦能當作激勵個體信念的行動，常能強化自我效能探尋意義感的建構，基本上每一個人都會變成問題解決中心。在本質上，權力是改變個體心向或信念的歷程 (Limerick & Cunningham, 1993:156; Conger, 1989:18)，暗示著授權賦能的學校行政領導方式，可以從隱喻運用中獲得較多的問題解決能量，因此將有助於隱喻運用的管理。

陸、個案分析

爲了更深入了解隱喻對學校行政問題解決的應用。本文運用個案分析，探討不同學校行政問題解決的意象，對個案問題解決的應用，以尋找解決學校行政問題的契機。

一、校長的常態編班制度

彰化縣彰秀國中校長劉承先先生，是一個非常有理想抱負的教育工作者。個性耿直的他，行事風格更是擇善固執，只是他努力工作的態度，與個人對

教育實踐的一份特殊的使命感，但並未帶給他順利的教育實踐。劉承先校長時常批判當前教育的一些病態，如學生不快樂的學習、太強調考試等，特別在聯考的影響下，每個學校皆實施能力編班的制度，已經嚴重的影響教師的正常教學與學生的正常學習。劉校長也時常有在當前的教育的環境下，有志難伸的感慨。

當他剛接彰秀國中校長時，即決定要力排萬難地實施常態編班，而且很強勢的要學校教職員工全力配合，不得有異議。因此他對學校行政人員頒佈一道行政命令，要徹底貫徹常態編班的制度，否則不再續聘學校行政職務，特別是擁有主任職位者。他同時也頒佈一些重要的行政措施，以符合常態編班的精神。首先，他根據學生的課業成績，運用S型的成績排列，以達到常態編班的目的。其次，他建立學生的學習目標在達到德、智、體、群、美、五育均衡發展的信念，而且也提供教師與行政人員評量表，以評量學生的各方面表現。並督促教師要確實做到五育均衡發展的教育績效。再者，他授權教師在統一教材的基礎下，可以彈性增減教材，而且同意教師採用自己特色的教學法，以期學生能夠在一個具有充分互動的學習環境中快樂學習。

劉校長剛頒佈這個政策時，學校教職員工由於劉校長的強勢，皆不敢當著劉校長的面表現不同的意見。但是以前常帶升學班的教師、教務主任是很反對這種作法的。教務主任是住在學區裏已經二十年了，他認為常態編班會影響學校的升學率，導致很多學生會流失到他校就讀，基於情感上，這樣他會對社區沒有交代。帶過升學班的教師認為如此一來，他們再也無法繼續受到學校的重視，而保有過去享有的資源，甚至可能因為如此，他們在外面開的補習班也會難以招到學生，因為他們再也難以享有名師的頭銜。所以這些教師在家長會長前告校長的狀，只是家長會長不置可否。

這樣的計畫實施兩個月後，第一次段考成績出來，全校所有的班級成績普遍低落。家長會長林中雄與委員們得知此消息後，非常緊張，因此找校長討論學校辦學方向。在溝通的歷程中，校長一再堅持正常教學的重要性，家長會長與委員們一再強調在當前的教育環境下，他們的孩子會被犧牲。討論的結果，大家不歡而散。

三天後，家長會長林中雄率領社區家長五、六十人到學校抗議，並且有許多家長已經準備將小孩子轉到他校就讀，家長會長特別請出縣議員到校關心，劉承先校長雖承受莫大的壓力，但仍不為所動。結果，議員邀請劉承先校長到議會接受質詢，在質詢過程中，劉校長一再陳述他的教育理念，無奈議會炮聲隆隆，根本不給他機會說明，而且極盡能事的羞辱他。七月高中聯

考到了，彰秀國中的學生很多雖有上補習班加強課業輔導，但仍顯得信心缺缺。聯考放榜後，彰秀國中升學率出奇的低，此時校長更接到家長的恐嚇電話，他雖然感到挫折，但仍維持滿腔的教育熱忱，只是也感受壓力很大。不久，縣政府來一個派令將劉校長調離彰秀國中。

劉校長到了新學校後，仍然堅持自己的教育理想，又是貫徹常態編班的理念。但他一而再，再而三地受到打擊，終於一個學校換過一個學校，至今總共已經換了八所學校，而且愈調愈偏遠；離家愈來愈遠，太太對他的調動頻繁，也開始有了抱怨，結果家庭逐漸失和，劉校長終日鬱鬱寡歡。校長每天皆心情低落的到校，久久未能見其笑容，學校教職員工受到他情緒的影響，也個個士氣低落。

二、分析與討論

(一)劉校長的行政行為受到理性—技術的隱喻所影響。它一味的強調德、智、體、群、美五育均衡的目標與學校行政績效。教務主任的行政行為也是受到理性—技術的隱喻所影響，它強調學生的智育成績與聯考的升學率。這之間存在著一個嚴重的問題，那就是誰的目標，才能代表學校行政的目標。然而在處理這個問題上，劉校長卻是很強勢的要學校成員聽從他的意見。導致失去解決學生上課不快樂、教學不正常的契機。顯見劉校長陷入狹隘隱喻束縛的限制。若劉校長能運用價值論證的方式與教務主任及教師進行的充分的溝通，則對當前辦學的意義會有較清楚的指標，是要培養會唸書的怪獸或具關懷與服務社會的全人。至少可以確立學校的辦學信仰，就學校的內部而言，奮鬥的使命感越高。顯見劉校長沒有運用符號的隱喻，來確立學校目標的信念，是無法解決學校行政問題的第一個錯誤。

(二)劉校長受理性—技術隱喻所影響，因此他認為這個世界有絕對的真理，導致他運用絕對的權力，來貫徹學校目標的達成。就學校而言，校長也許擁有較多的權力，所以升學班的教師雖然會流失很多利益，但是對他的決策卻敢怒不敢言。只是校長卻也忽略他們可以運用家長會或議員的力量，來影響校長的決策。與議員的政治權力相較，校長還是較弱勢的。詳言之，因為在常態編班的制度下，他們的孩子可能會是聯考的失敗者，所以他們必會運用各種權力來影響劉校長改變常態編班的決策。校長一味的堅持，但是又不知主動創造權力來作堅持。此時校長若能夠改變運用政治的隱喻，來當作此問題解決的基礎，則會對自我進行了解：

1.自己的權力在那裏，政治權力夠（與縣長、縣議員關係都很好）嗎？顯然劉校長在這方面的權力是不夠的。

2.既然沒有足夠的政治權力來進行學校行政革新的工程，那麼劉校長的權力可以影響的範疇在那裏，建立學校教師的信念，是一個重要的著力點，因此運用符號隱喻當作該問題的研究基礎，顯得很重要。例如：劉校長可以運用一些文化儀式，如讓學習不良的學生在週會發表學習感言，或讓每天考試的升學班學生剖析他們自己的心靈世界，並邀請家長、議員、教育局長，甚至縣長參加。也許可以透過角色扮演的歷程，廣泛與利益團體溝通，建立學校辦學的新信念。

3.若劉校長運用政治的隱喻來研究該問題，他則會發現，若不運用一些權謀，以為自己創造更多的權力，是難有較周延的問題解決。也許可以運用一些政治權謀(1)劉校長可以開多場次的公聽會廣泛與家長溝通，(2)運用權威專家學者的研究報告，或邀請社會有名望者至校演講，(3)以逐步的方式實施能力編班，如一年級採常態，二年級僅一班實驗班，三年級採能力分班，以緩和對立的態勢，(4)想辦法作到以常態編班的方式提高升學率，故要從加強教師的教育專業能力或專業素養著手，或可獲得更多的支持。

(三)劉校長受到理性—技術隱喻所影響，一味要把學校的辦學績效提升，而且一直想要作最好的決定。由於他沒有運用不同的隱喻進行學校行政問題的研究。例如：運用政治隱喻研究利益團體接受常態編班的問題，運用符號隱喻建立制度化的信念，甚至運用符號隱喻建立家庭與事業間的符號結構，導致一味追求辦學績效的結果，家庭失和、學校成員士氣低落、利害關係團體不諒解，進而影響學校辦學績效更是不彰。

(四)當劉校長以新的觀念系統（隱喻）致力於學校行政問題的解決時，由於他強勢的權力，的確已經讓學校成員改變了認知結構，但是學校成員的情感結構並非隨之調整，例如：教務主任居住於社區，背負著社區的期望，升學班的教師會流失聲望與補習的資源，這些情感因素必須隨之修正，否則對於學校行政革新是難有真誠的配合。運用意義商談的溝通模式，或可幫助發現新的人生實踐意義。

柒、結 論

隱喻被界定為觀念系統。由於隱喻是無所不在的，因此學校成員的學校行政行為，會受到隱喻深深的影響。更深入的看，學校行政問題的產生，是無可避免地受到隱喻所影響。故要解決學校行政的問題，從隱喻的運用加以探討是一個可行的方向。本文旨在藉由了解隱喻意義，並進一步將隱喻在學校行政問題解決的應用，進行文獻分析。結果發現：隱喻的運用之所以具備學校行政問題解決的功能，是因為它視實體可以被建構、真理是相對的、短暫的、視語言的運用是觀念系統的提供。因此隱喻的運用之所以具有解決學校行政問題的功能，在於它可以創造新實體、激勵新知識的學習、促進實驗的機制。

通常，隱喻對學校行政問題解決應用的基礎，是建立在隱喻的階層型態與隱喻的非階層型態，對學校行政問題解決的功能上，基於此，辨識、駁斥、重新架構、置換、釋放、重新整合是診斷學校行政問題的重要切入技巧。為了充分發揮隱喻運用的診斷切入技巧，學校行政領導者必須運用一些領導方式，來加強隱喻運用的管理。它們是強化意義商談、激勵自我了解、運用文化儀式、強化美學經驗、促進個體的授權賦能。而且隱喻提供學校行政問題解決意象，常見學校行政問題解決意象，包括理性—技術意象、政治意象、符號意象。為了更深入了解隱喻對學校行政問題解決的應用，本研究進一步以個案分析，當作本研究的實證基礎。結果發現下列幾點結論：

一、抱持單一隱喻的運用，常阻礙學校行政問題的解決

抱持單一隱喻致力於學校行政問題的解決，由於單一隱喻的運用，常忽略其他隱喻運用對學校行政問題解決的功能，故易衍生其他學校行政問題，進而破壞原先隱喻運用訴求的重點。例如：理性—技術隱喻所強調的辦學績效，若不考慮政治的因素，因為政治抗爭的原由，反而會有降低績效的可能。

二、不同意象間對學校行政問題的解決，具有互補功能

不同的意象間，對於學校行政問題的解決會產生互補效應。例如：符號

意象具有強化政治權力的功能，或反省目標界定合宜性的功能；政治意象具有反省理性—技術型模目標可行性的功能，或反省符號意象的權謀內涵；理性—技術意象具有反省政治因素干擾專業的功能，或提供符號意象建立信念之推論架構的功能。因此學校行政問題解決，應該融合各種意象，然後對學校行政問題的診斷，作綜合性的判斷。

三、良性的溝通，對隱喻的運用具有管理的功能

良好的溝通，有助於透過自我隱喻的了解與對他人隱喻的了解，然後創造出符合情境的學校行政的實體。如此溝通歷程已經考慮了他人情感因素，會減少學校行政問題解決過程的阻力。故良性的溝通，對隱喻的運用具有管理的功能。

四、學校行政問題解決需透過權力來達成

解決學校行政問題是需要透過權力運用的政治運動才能夠達成。換言之，權力是達成目標的重要能量。因此權力的政治運作，扮演了建構與重新建構學校行政實體的功能。換言之，學校行政領導者要進行學校行政革新時，應該累積應有的權力。

五、權謀運用常是獲取權力的重要手段

累積權力的方式有很多。然由本研究的個案分析來看，權謀的運用常是獲取權力的重要手段。也就是學校行政領導者必須於適當的時機，運用溝通、安排、回應、媒體、建立信念等的權謀策略，來標示歷史是站在改革的一方，對累積學校行政問題解決的能量，是很有助益的。

六、新隱喻的運用必須符應新的情感結構

學校行政問題解決過程中，常需要運用新隱喻，也就是說提供新的觀念系統，才會有全新的問題診視。但是當運用新的隱喻時，忽略情感因素的考慮，非理性的抗爭會油然而生。因此把情感當作學校行政問題解決的資料，顯得很重要。

七、學校組織目標的形成常是權力操控的結果

學校組織目標通常是某個隱喻的產物，也是說它是某種優勢權力運作的產物。因此學校行政領導者應該時時反省學校組織目標代表誰的立場、誰的利益，常能催化學校行政問題解決的動力。

參考書目

- 吳清山（民83）。學校效能研究，台北：五南。
- 黃乃熒（民84）。教育行政的專業主要指令在對待顧客，*教育研究雙月刊*，第四十八期，頁33-43，台北：政治大學。
- 黃乃熒（民87）。組織弔詭修辭對學校行政決策的應用，*教育政策論壇*，第一期，頁174-198，埔里：暨南大學。
- Alvesson, M. (1993). *The Play of Metaphors, in Postmodernism and Organizations*, edited by J. Hassard & M. Parker (Eds), pp.114-131. London: Sage Publications.
- Ford, J. & Backoff, R. (1988). Organizational Change in and out of Dualities and Paradox, in *Paradox and Transformation in Organization and Management* (pp. 81-121), edited by K. S. Cameron & R. Quinn. Cambridge, MA: Ballinger.
- Baldrige, J. V. and Deal, T. E. (1983). The Basics of Change in Educational Organizations, in the *Dynamics of Organizational Change in Education*, edited by J. V. Baldrige and T. Deal. pp.1-14. Berkeley, CA: McCutchan Publishing Corporation.
- Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barret, F. J. & Cooperider, D. L. (1990). Generative Metaphor Intervention: A New Behavioral Approach for Working With System Divided by Conflict and Caught in Defensive Perception, in *Journal of Applied Behavioral Science*, V26 (2), pp. 219-239.
- Bennis, W. (1989). *Why Leaders Can Not Lead: The Unconscious Conspiracy Continues*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The Art of Empowering Others, in *Academy of Management Executive*, v3, pp.17-24.
- Daft, R. (1989). *Organizational Theory and Design* (3rd). Newbury Park: Sage Publications.

- cation.
- Deal, T. and Wiske, M. S. (1983). *Planing, Plotting, and Playing, in the Dynamics of Organizational Change in Education*, edited by J. V. Baldrige and T. Deal. Berkeley, CA: Mrcutghan Publishing Co.
- Embler, W. (1966). *Metaphor and Meaning*. Florida: Convention Press.
- Forst, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lunderberg, C. C., & Martain, J. (1991). *Reframing Organizational Culture*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Fraser, B. (1993). The Interpretation of Novel Metaphors, in *Metaphor and Thought*, edited by A. Ortony (ed) pp.329-341. Chicago: University of Chicago Press.
- Grand, D. and Oswick, C. (1996). Introduction: Getting the Measure of Metaphors, in *Metaphor and Organizations*, edited by D. Grant and C. Oswick, pp.1-20. New Delhi: Sage Publications.
- Hare, P. (1982). *Creativity in Small Group*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Hester, M. B. (1967). *The Meaning of Poetic Metaphor: An Analysis in the Light of Wittgenstein's Claim that Meaning Is Use*. Paris: Mouton and Co.
- Inn, D. E. and Jones, P. J. (1996). Metaphor in Organization Theory: Following in the Footsteps of Poet?, in *Metaphor and Organizations*, edited by D. Grant and C. Oswick, pp.110-126. New Delhi: Sage Publication.
- Kanter, R. M. (1989). *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990s*. New York: Simon and Schuster.
- Lakoff, G. and Johnson, M. (1980). *Metaphors We Live By*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Limerick, D. and Cunningham, B. (1993). *Managing the New Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Maier, N. R. (1991). Leadership Principles for Problem Solving Conferences, in *The Organizational Behavior Reader*, Edited by D. A. Kolb, I. M. Rubin, & J. S. Osland, pp.294-303. NJ: Prentice-Hall.
- Marshak, R. J. (1996). Metaphors, Metaphoric Fields and Organizational Change, in *Metaphor and Organizations*, edited by D. Grant and C. Oswick, pp.147-165. London: Sage Publication.
- Maslow, A. H.(1968). *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory, *Administrative Science Ouarterly*, v25(4) pp.605-622.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Morgan, G. (1993). *Imaginization: The Art of Creative Management*. Newbury Park:

- Sage Publication.
- Popper, K. (1972). *Objective Knowledge*. London: Oxford University Press.
- Popper, K. (1989). *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. New York: Routledge & Kegan Paul.
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schon, D. (1993). Generative Metaphor: A Perspective on Problem Setting in Social Poliby, in *Metaphor and Thought* (2nd), edited by A. Ortony, pp.135-161. Cambridge: Cambridge University Press.
- Senge, P.M. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organization*. New York: Doubleday Company.
- Smith, (1984). Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change, in *Change in Organizations*, edited by P. Goodman. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sternberg, R. (1990). *Metaphors of Mind: Conceptions of Intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Wheelwright, W. (1967). *Metaphor and Reality*. Bloomington: Indiana University Press.
- Wittgenstein, L. (1960). *Philosophical Investigation*. Translated by G. E. M. Anscombe. New York: The Macmillan Co.

The Meaning of Metaphor and Its Applications of Problem-Solving In School Administration

Whang, Nai-Ying

Abstract

Metaphor is defined as a conceptual system. Because metaphors exist everywhere in daily life, the behavior of school staff is influenced extensively by metaphors. Further speaking, the problems of school administration are usually caused by the mistake of metaphor exercises. Therefore, it is a key point to solve the problems of school administration by the metaphor exercise. This study explores the meaning and analyzes its applications in problem-solving of school administration by literature review and case study. As a result, it is found that, metaphor exercises will play an important role in solving the problems of school administration.

Keywords: Metaphor, Conceptual System, Problem-Solving

從美國教育券之實施論我國教育券政策

符碧真

【摘要】

我國政府近年來努力致力於縮短公、私立學校間的差距，教育部研議對私立高中職及大專學生每人每學年發給新台幣一萬元的教育券，由於所需經費每年高達九十六億元新台幣，計畫一提出曾引起很大的爭議。台北市教育局自八十七年八月起發給五歲以上兒童每名每年一萬元幼兒教育券的作法，亦引起各界不同的看法。美國實施的教育券主要是藉著市場競爭的壓力，督促學校改進教育品質，增進教育機會均等，並鼓勵學生選擇適合自己的學校就讀。實施期間教育券的爭議不斷，他山之石可以攻錯，本文論述教育券的源起、發展、理論基礎、實施情形、正反意見、中美教育券的不同及對我國的啓示，或可供我國教育決策者參考。

關鍵字：1.教育券
2.家庭選擇學校
3.家庭選擇